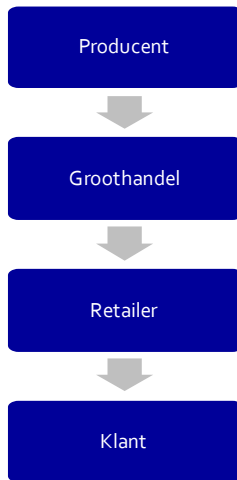


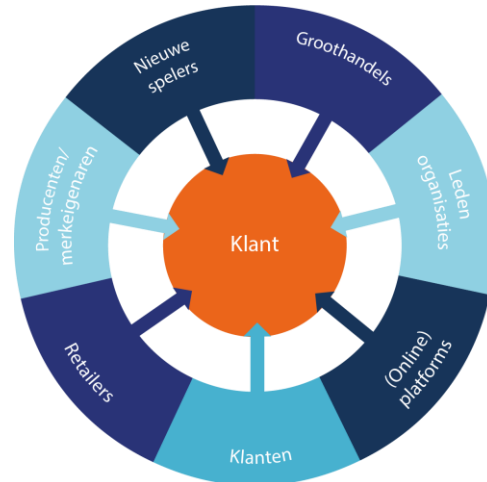
Van waardeketen naar waardewiel; dit biedt nieuwe kansen voor groei

Figuur 1: De wijze waarop de klant aan producten komt, verandert fundamenteel

Van vaste waardeketen...



...naar een flexibel netwerk: het waardewiel



Bron: Rabobank, Q&A Consultancy











In de traditionele waardeketen (producent-groothandel-retailer-klant) is de retailer de exclusieve toegangspoort naar de klant. Deze waardeketen verandert omdat meerdere partijen uit de keten (waaronder producenten/ merkeigenaren) direct toegang tot de klant kunnen krijgen en nieuwe spelers vanuit andere sectoren de retail-arena binnenkomen, bijvoorbeeld de vrije tijdssector en uitgevers/mediabedrijven. Steeds snellere technologische ontwikkelingen en veranderende klantverwachtingen maken het voor allerlei partijen mogelijk om een plek in de retailsector te veroveren en/of om de positie binnen de waardeketen te wijzigen.

Dit alles leidt tot een 'waardewiel' waarin de klant centraal staat en waarbij er heel veel manieren zijn om die klant te bereiken. Dit waardewiel kan een bedreiging zijn voor retailers (meer spelers verdelen de markt), maar kan ook in een kans worden omgezet door nieuwe samenwerkingen met nieuwe en bestaande spelers. Nieuwe samenwerkingen geven retailers toegang tot nieuwe markten, nieuwe producten of diensten en nieuwe businessmodellen en bieden kansen om de retailoperatie, de formule en de klantreis te verbeteren.

Volgens ons kunnen de nieuwe samenwerkingen de volgende vijf doelstellingen van de retailers ondersteunen. In figuur 2 staan voorbeelden.

1. **Kansen voor internationale expansie, met een lager risicoprofiel.** Samen met online platforms wordt internationale expansie sneller haalbaar en minder risicovol. De retailer kan ook een aandeel nemen in een internationaal opererende retailer om van de voordelen van internationale expansie te profiteren. Dit kan een opstap zijn naar verdere internationale samenwerking.
2. **Kwaliteitsverbetering van de retailformule en het bijbehorende aanbod van producten/diensten.** Kansen zijn: het invoeren van 'category management' via samenwerking met een andere retailer, het ontwerpen van een nieuwe en betere klantreis door sterke punten van meerdere retailers te combineren en het vinden van nieuwe partners om het aanbod van producten en diensten uit te breiden.
3. **Uitbreiden en optimaliseren van het aantal 'touchpoints' met klanten.** Via samenwerkingen met niet direct voor de hand liggende partners zoals ledenorganisaties (bijv. ANWB, KNVB, Consumentenbond) kan het aantal 'touchpoints' met klanten worden uitgebreid. Door samenwerking met andere retailers, groothandels en producenten/merkeigenaren kunnen kansen op het gebied van het optimaliseren van voorraadniveaus en productbeschikbaarheid beter worden benut.
4. **Helpen van partners bij het realiseren van hun doelstellingen en nieuwe businessmodellen bouwen.** Retailers kunnen merkeigenaren, groothandels en 'communities' van klanten helpen hun doelstellingen te realiseren. Daarmee komen nieuwe businessmodellen binnen bereik.
5. **Als retailer een (online) platform bouwen.** Te denken is aan een C2C platform waar de retailer 'zekerheid en vertrouwen' toevoegt en het uitgroeien van 'category leader' tot 'category platform'.

Figuur 2: Voorbeelden van kansen van het waardewiel

		<p>Internationale expansie</p> <p>Starbucks en Alibaba hebben een samenwerking gesloten die zowel een online als een offline component heeft. De producten van Starbucks worden verkocht via Tmall en Taobao, platforms van Alibaba. Starbucks opent verkooppunten in Hema, de Chinese supermarktketen van Alibaba.</p>
		<p>Betere retailformule</p> <p>Consumentenelectronicaretailer BCC en online retailer Wehkamp combineren hun sterke punten om een nieuwe klantreis te maken. BCC heeft expertise inzake de producten en een winkelnetwerk. De sterke punten van Wehkamp zijn vooral: online, logistiek (ondersteund door een nieuw DC in Zwolle) en service aan klanten. In een volgende fase van samenwerking kunnen meer zaken worden gecombineerd. Zo kan bijvoorbeeld de consumentenfinanciering van Wehkamp voor BCC beschikbaar komen. Ook kan Wehkamp de winkels van BCC gebruiken voor 'speciale' workshops voor klanten over bijvoorbeeld 'Internet of Things'.</p>
		<p>Touchpoints met klanten</p> <p>Door samenwerking met niet direct voor de hand liggende partners kan de retailer meer touchpoints met klanten krijgen. Zo bieden 'ledenorganisaties' kansen op dit gebied. Voorbeelden van ledenorganisaties in Nederland zijn: ANWB (4,4 miljoen leden), KNVB (1,2 miljoen leden) en Consumentenbond (ca. 0,5 miljoen leden). De leden kunnen bereikt worden via verschillende kanalen waaronder bladen, websites en e-mails. Retailers kunnen voor de leden 'speciale' en 'exclusieve' producten ontwikkelen. Ook kunnen ledenorganisatie samen met retailers 'eigen' webshops maken, waarbij de gehele retailoperatie door de retailer wordt gedaan.</p>
		<p>Helpen van partners</p> <p>Merkeigenaren willen voorwaarts integreren naar retail, maar retailen is toch een ander vak dan het bouwen van een merk. Retailers kunnen merkeigenaren helpen. Zo exploiteert multibrand schoenenretailer Nelson ca. 40 monobrand winkels voor het Deense schoenenmerk Ecco. Dit heeft niet alleen voordelen voor het merk, maar ook voor de retailer.</p>
		<p>Online platform bouwen</p> <p>Klanten handelen graag met elkaar, maar willen risico's van niet betaald krijgen of het product niet ontvangen vermijden. Retailers kunnen 'zekerheid en vertrouwen' toevoegen aan een C2C platform. Marktplaats (onderdeel van eBay) heeft een service 'Gelijk Oversteken'. De koper betaalt niet aan de verkoper, maar stort het geld op een speciale tussenrekening van Marktplaats. De verkoper stuurt het product met Track & Trace. Na bevestiging van ontvangst wordt het geld overgemaakt op de rekening van de verkoper.</p>

Bron: Rabobank, Q&A Consultancy

Niet iedereen kan van kansen profiteren; retailers moeten iets extra's brengen

We zien twee belangrijke succesfactoren om te profiteren van de kansen van het waardewiel.

Ten eerste moet de retailer 'top of mind' zijn voor een partner uit het waardewiel. Dit betekent dat de retailformule onderscheidend moet zijn op minimaal één van de volgende vijf aspecten:

- (i) **Product**, gebaseerd op uniciteit en een verticaal geïntegreerd retailmodel
- (ii) **Prijs** of prijsperceptie
- (iii) **Service**, gebaseerd op deskundigheid van personeel
- (iv) **Beschikbaarheid** voor een grote hoeveelheid klanten via meerdere touchpoints
- (v) **Beleving**, gebaseerd op de winkelomgeving.

Figuur 3 bevat voorbeelden van grotere, internationale retailformules met onderscheidend vermogen op deze vijf aspecten. Kleinere formules kunnen zeker ook onderscheidend zijn, bijvoorbeeld op basis van een niche, klantenkennis of een bijzondere servicepropositie.

Figuur 3: Voorbeelden van onderscheid van formules op vijf aspecten

		<p>Product</p> <p>Rituals is een volledig verticaal geïntegreerde retailer, met eigen, unieke producten. De retailer geeft een bijzonder tintje aan haar producten voor persoonlijke verzorging door deze te koppelen aan verhalen en rituelen die hun oorsprong vinden in de Aziatische cultuur en tradities.</p>
		<p>Prijs(perceptie)</p> <p>Action is een non-food discounter met een goede prijsperceptie. Het assortiment wisselt voortdurend. Klanten weten dat de producten die nu in de winkel zijn, volgende week uitverkocht kunnen zijn en niet meer terugkomen. Dat maakt hen 'hebberig' en 'nieuwsgierig'.</p>
		<p>Service, gebaseerd op deskundigheid personeel</p> <p>Apple gebruikt zijn winkels en personeel om de klanten te voorzien van service en informatie. In de Apple winkels kunnen klanten van alles leren over hun Apple apparaten en de toepassingen. Om dit leren te bevorderen, bieden de Apple winkels workshops aan op verschillende niveaus van kennis en ervaring. In deze workshops maken de klanten kennis met de mogelijkheden van hun Mac, iPad of iPhone.</p>
		<p>Bereik</p> <p>Hunkemöller zorgt ervoor dat de producten beschikbaar zijn voor klanten via een breed scala aan touchpoints, waaronder een internationaal winkelnetwork, factory outlets, een eigen webshop, een eigen app en samenwerking met internationale online platforms, bloggers en vloggers.</p>
		<p>Beleving, gebaseerd op winkelomgeving</p> <p>Het bezoeken van de Globetrotter winkel in Keulen (gespecialiseerd in outdoor producten) is een feestje. Bezoekers kunnen producten in een 'real-life' omgeving testen. Zo is er in de kelder een waterbassin om te kanoën of te duiken. Ook is er een evenementenkalender met lezingen, themadagen en demonstraties. Klanten kunnen de verschillende onderdelen van de winkel ervaren en kunnen ook wat tijd doorbrengen in een café of restaurant.</p>

Bron: Rabobank, gebaseerd op model van Crawford en Matthews

Een tweede succesfactor betreft de vaardigheden om samen te werken. De retailer moet bereid en in staat zijn om vroegere 'vijanden' zoals producenten/merkeigenaren en concurrenten als mogelijke samenwerkingspartners te zien en de vaardigheden hebben om kansen op het gebied van samenwerking daadwerkelijk te realiseren. Volgens ons is er op dit gebied nog het nodige werk aan de winkel voor de sector.

In aanvulling op de twee succesfactoren is het belangrijk dat de retailer bereid is om te experimenteren en daarbij niet bang is om te falen.

Niet alle retailers scoren goed op de genoemde succesfactoren. Zij hebben behoefte aan nieuwe impulsen door nieuw management, nieuwe eigenaren en/of nieuw personeel. Vers bloed van buiten de retailsector kan daarbij zeer nuttig zijn.

Het 'waardewiel' bevat veel waardevolle kansen. Het 'enige' dat retailers moeten doen, is het benutten van deze kansen!

Meer lezen over de non-food retailsector?

De retailsector is in fundamentele verandering. Het 'waardewiel' is een voorbeeld van een dergelijke verandering. Maar er is veel meer. Wij publiceren regelmatig over voor de sector relevante onderwerpen. Een greep uit onze recente publicaties:

- Maandelijks maken we de Rabobank Retail Update waarin actualiteiten in de sector worden gekoppeld aan vijf key trends: Fusion (grenzeloos retailen), Verticale integratie & Smart data, Omnichannel & Technologie, Samenwerking en Markt & Concurrentiepositie. [Lees hier de Rabobank Retail Update januari 2019.](#)
- Regelmatig publiceren we blogs en artikelen op het platform van RetailTrends. In de meest recente publicatie leggen we uit dat franchise waardevol blijft maar dat het hoog tijd is voor een nieuw franchisemodel. Franchiseorganisaties kunnen niet kunnen stilzitten en hopen dat alle issues vanzelf overwaaien. [Lees hier drie belangrijke tips om het franchisemodel te moderniseren.](#)
- In het kader van een congres over 'New Retail Champions' hebben we een rapport geschreven over innovatie, een voor de sector cruciaal thema: [Retail moet blijven innoveren](#)

Wilt u op onze verzendlijst komen en voortaan de publicaties meteen in uw mailbox ontvangen? Stuur een e-mail naar [Jos Voss](#)

Contactgegevens Non-food retail Rabobank



Jos Voss, Sectorspecialist
Jos.Voss@rabobank.com



Olaf Zwijnenburg, Sectorspecialist
Olaf.Zwijnenburg@rabobank.nl



Jeroen Wortman, Sectorbankier
Jeroen.Wortman@rabobank.com

Deze publicatie is een uitgave van de Rabobank. De in deze publicatie gepresenteerde visie is gebaseerd op gegevens uit door ons betrouwbaar geachte bronnen die worden genoemd in de bronvermelding. Deze bronnen zijn op zorgvuldige wijze in onze analyse verwerkt. De Rabobank aanvaardt echter geen enkele aansprakelijkheid voor het geval dat de in deze publicatie neergelegde gegevens of prognoses onjuistheden bevatten noch voor eventuele (zet-)fouten en onvolledigheden. Het betreft algemene informatie die aan veranderingen onderhevig is. Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend. De tekst is afgesloten op 16 januari 2019.